

Report  
di  
Responsabilita' Sociale  
2007





## Sommario

Lettera dell'Amministratore Delegato: <i>RGA e la responsabilità</i> .....	1
Premessa metodologica.....	3
Missione e visione di RGA .....	5
Profilo di RGA.....	6
Codice di Comportamento.....	6
Apertura e partecipazione .....	6
Concretezza e flessibilità.....	7
Competenza e creatività.....	7
Consapevolezza e coerenza .....	8
Strutture di governo.....	8
Organizzazione e modalità operative .....	10
Elaborazione del Codice di Comportamento .....	12
Apertura e partecipazione .....	14
<i>Indagine di clima</i> .....	14
<i>Staff meeting</i> .....	15
<i>Meeting annuale e outing</i> .....	16
<i>Newsletter interna</i> .....	17
I percorsi di carriera e l'evoluzione dei ruoli aziendali.....	18
<i>Monitoraggio della Soddisfazione del Cliente</i> .....	18
<i>Sponsorizzazioni</i> .....	19
Bilancio Sociale per l'Associazione "Figli del Mondo" .....	20
Concretezza e flessibilità .....	22
Fasce orario flessibili.....	22
Risultati di gestione .....	22
Mercato.....	22
Risultati di gestione .....	22
<i>Casi di successo</i> .....	24
Competenza e creatività .....	25
Organizzazione del lavoro e contratti a tempo indeterminato .....	25
Formazione.....	27
<i>Network</i> .....	28
<i>Sito web</i> .....	29
Consapevolezza e coerenza.....	30

<i>Audit annuale sulle procedure interne</i> .....	30
<i>Contenziosi</i> .....	30
Piano d'azione 2007-08.....	31
Apertura e partecipazione.....	31
Concretezza e flessibilità.....	32
Competenza e creatività.....	33
Consapevolezza e coerenza.....	34

## *Lettera dell'Amministratore Delegato: RGA e la responsabilità*

L'idea di elaborare un Rapporto di CSR è per la RGA una naturale conseguenza del suo essere e dei valori che essa ha espresso sin dalla sua fondazione. La RGA è, infatti, nata 4 anni fa dalle ceneri della Arthur Andersen, società di consulenza aziendale all'interno della quale nel 1998 il gruppo di persone "storico" di RGA ha iniziato a collaborare, e dalla sua fondazione ha conseguito degli importanti successi in termini di crescita del volume di affari e di redditività, acquisizione e consolidamento di rapporti con clienti di rilevanza nazionale e internazionale e posizionamento sul mercato dettagliati nel presente Report. Considerata la sorte subita dalla grande e centenaria Arthur Andersen, travolta ingiustamente (secondo quanto poi sentenziato qualche anno dopo dai giudici americani) dallo scandalo Enron, si può affermare che la RGA è la risultante di una "reazione positiva alla selezione darwiniana della specie", ossia delle società di consulenza.

Il senso di responsabilità, alla base dei temi della Corporate Social Responsibility oggetto di una parte delle attività di consulenza di RGA, ha sempre pervaso le scelte sia del sottoscritto, quando nel 1998 è iniziata l'attività e poi nel 2003 ha fondato l'azienda, sia di tutte le persone che nel tempo hanno contribuito allo sviluppo e al successo della stessa. RGA intende la responsabilità come il farsi carico delle conseguenze delle proprie scelte e comportarsi in modo coerente rispetto ai principi e valori espressi nella sua missione e nel suo codice di comportamento.

All'inizio della sua operatività, RGA ha manifestato il proprio senso della responsabilità in modo del tutto spontaneo ed istintivo per effetto dei comportamenti personali che costituivano il gruppo originario dell'azienda e dei contenuti dell'attività di consulenza quotidianamente svolta per i suoi clienti proprio su questi temi. Successivamente, il senso di responsabilità si è progressivamente evoluto a strumento di coesione fra le persone, prima, e principio di gestione, poi, per effetto di una crescita culturale dell'azienda oltre che delle esperienze da essa maturate operando direttamente sul mercato e non più attraverso la mediazione di una grande multinazionale della consulenza

Dopo quattro anni di attività è diventata, quindi, molto sentita l'esigenza di raccontare, sia alle persone di RGA sia all'esterno, quanto è stato svolto e quanto si intende fare in futuro. Questa, in estrema sintesi, è la storia che fa da premessa al presente Report e, al tempo stesso, a questa azienda.

Da un punto di vista strategico l'azienda intende oggi porsi sul mercato come un'azienda unica, riconoscibile rispetto ai suoi concorrenti e fra le migliori, in termini di competenze e professionalità, nel suo settore. A tal fine le persone di RGA sono focalizzate sullo sviluppo degli elementi che possono favorire tale riconoscimento, mantenendo e rafforzando quelle caratteristiche che hanno consentito il successo del suo avvio. Per mantenere questo assetto e il posizionamento acquisito sul mercato, RGA ha definito delle leve strategiche, costantemente monitorate, che alimentano in modo continuo gli ingredienti basilari per il buon funzionamento di una società di consulenza, che sono, a mio avviso, le competenze, le idee e le relazioni.

Il senso di responsabilità progressivamente sviluppato e i relativi strumenti di supporto, come il codice di comportamento, sono il collante attraverso cui RGA persegue la missione in modo efficace ed efficiente.

Riccardo Giovannini

*Amministratore Delegato RGA*

## *Premessa metodologica*

Il presente documento inaugura un percorso di rendicontazione periodica dei risultati dell'attività di RGA e dei relativi comportamenti adottati nei confronti dei suoi stakeholder interni ed esterni.

Nella predisposizione del documento si è voluto dare risalto alla coerenza fra i principi definiti nel Codice di Comportamento adottato e le azioni conseguentemente realizzate. Per tale ragione si è deciso di non avvalersi in modo puntuale di quanto stabilito dai principali standard e linee guida disponibili, quali il GBS e il GRI, che hanno comunque svolto un ruolo di ispirazione e riferimento.

Il Report nasce, quindi, a valle della condivisione da parte di tutta l'azienda di un Codice di Comportamento, che esprime i valori e gli indirizzi d'azione in cui si riconoscono le persone che formano RGA.

Nelle prossime pagine verrà presentato il processo di maturazione che ha portato all'elaborazione di tale Codice, i risultati conseguiti e i comportamenti assunti nei confronti dei principali stakeholder nel periodo compreso tra il 1° giugno 2006 e il 31 maggio 2007 (anno fiscale 2007).

Questo documento costituisce un punto di partenza, un "numero zero", che prelude a successivi Rapporti in cui verrà rendicontato il livello di coerenza tra i valori espressi nel Codice di Comportamento e le azioni messe in atto dall'azienda. In questo numero non sono stati, inoltre, approfonditi alcuni argomenti, quale ad esempio quello ambientale, per i quali non era disponibili dati e che per la natura dei servizi svolti da RGA e per le sue dimensioni non sono ritenuti al momento prioritari.

Relativamente al sistema di raccolta ed elaborazione dei dati, gli stessi derivano dai processi operativi attivati dall'azienda per lo svolgimento della sua operatività e sistematicamente oggetto di controllo.

Le informazioni di tipo economico, patrimoniale e finanziario sono tratte dal Bilancio dell'esercizio al 31 maggio 2007 approvato dal Consiglio di Amministrazione.

Il Report di Responsabilità Sociale 2007 è strutturato in 5 capitoli.

Il primo illustra il profilo di RGA, riportando il Codice di Comportamento e descrivendo le strutture di governo dell'azienda, l'organizzazione interna e le modalità operative.

Al processo di elaborazione del Codice di Comportamento è dedicato il secondo capitolo, che presenta tutte le fasi che hanno portato alla definizione del documento attualmente in vigore.

Il terzo capitolo riguarda le relazioni di RGA con i suoi stakeholder interni. Dopo una descrizione della composizione del personale, sono presentati gli strumenti predisposti per l'ascolto interno, le iniziative di formazione e i percorsi di carriera.

I rapporti con gli stakeholder esterni sono oggetto del quarto capitolo. Per quanto riguarda il mercato, sono presentati i risultati economici e finanziari, i clienti principali, le tipologie di lavori svolti, le iniziative relative al monitoraggio della *customer satisfaction*, la verifica delle procedure interne e il network all'interno del quale si collocano i partner di RGA. Relativamente alla comunità, invece, sono illustrate le iniziative di sponsorizzazione e di intervento verso le stesse che sono state svolte.

Nell'ultimo capitolo, infine, è riportato il piano d'azione 2007-08, con gli obiettivi fissati per il prossimo periodo di rendicontazione e le relative scadenze.



## *Missione e visione di RGA*

La Missione di RGA è di proporre idee e realizzare soluzioni per l'ambiente, la sicurezza e la responsabilità sociale .

Nel perseguire la sua missione RGA vuole posizionarsi fra le migliori società di consulenza italiane del settore ricercando l'eccellenza:

- fornendo soluzioni chiare, strutturate nei concetti, complete, coerenti e obiettive;
- accrescendo continuamente le competenze e la professionalità delle sue risorse umane;
- migliorando continuamente la propria struttura organizzativa per ottimizzare l'utilizzo "a rete" delle esperienze e competenze specialistiche disponibili al suo interno;
- sviluppando e applicando metodologie innovative per agevolare il conseguimento degli obiettivi del cliente;
- sviluppando relazioni e rapporti di fiducia con tutti i suoi principali interlocutori esterni;
- generando valore tramite la fornitura di soluzioni che abbiano un impatto positivo sui suoi risultati economici.

Nella visione di RGA il sistema economico e sociale aumenterà sempre di più la sua attenzione verso l'ambiente e verso i comportamenti delle persone e questi fattori dovranno essere il riferimento per il successo di un'azienda.

Anticipare le esigenze dei propri interlocutori, studiare e sviluppare delle soluzioni innovative, comportarsi in modo responsabile e coerente con i valori espressi sono gli atteggiamenti e le linee verso cui bisogna orientarsi per cogliere le opportunità che il mondo presenta, per concretizzare e valorizzare le potenzialità delle persone e per consentire il continuo sviluppo di un qualcosa, fatto di persone e di idee, che è destinato a rimanere nel tempo.

## Profilo di RGA

L'attuale gruppo di lavoro si è formato nel 1998 all'interno di Arthur Andersen, dando vita in Italia alla Divisione Environment. Dopo aver fatto parte nel 2002 di Deloitte Business Consulting, nel 2003 ha assunto l'attuale forma giuridica, a seguito dell'acquisizione da parte di RGA s.r.l. del ramo d'azienda riferibile alla suddetta Divisione Environment.

L'approccio che RGA segue per assistere i suoi clienti può essere sintetizzato lungo un percorso logico-temporale articolato nelle seguenti fasi:

- **conoscere** gli effetti socio-ambientali dell'attività di un'organizzazione e il loro livello di conformità alla normativa vigente;
- **pianificare** le soluzioni operative più adatte alle problematiche individuate;
- **gestire** al meglio le attività ad impatto ambientale e sociale dell'organizzazione;
- **comunicare** all'esterno dell'organizzazione i comportamenti adottati in tema di ambiente, sicurezza e responsabilità sociale.

Il team di RGA è formato complessivamente da 20 persone, fra cui ingegneri, legali, geologi, chimici, economisti e altri profili professionali, che integrano le loro conoscenze per soddisfare le specifiche esigenze del cliente. Ogni risorsa collabora con l'azienda attraverso contratti in esclusiva, per la maggior parte a tempo indeterminato.

## *Codice di Comportamento*

Il Codice di Comportamento è strutturato in quattro categorie di valori, ciascuna declinata in due tipologie di impegni da perseguire per l'attuazione dei valori di riferimento. L'aggiunta di commenti spiega in dettaglio il significato attribuito alle espressioni utilizzate.

## **Apertura e partecipazione**

*RGA si impegna a promuovere il confronto e la collaborazione tra tutti i dipendenti, tenendo conto delle attitudini di ogni risorsa, in un clima di apertura e partecipazione che propone anche all'esterno*

- Stimolare e facilitare il confronto e la partecipazione

*Le basi del confronto e della partecipazione sono la disponibilità di tutti all'ascolto e la predisposizione a manifestare le proprie idee*

- Considerare e valorizzare le attitudini professionali  
*L'attitudine professionale è ciò che caratterizza il modo di operare delle persone. Considerare le attitudini professionali significa accettare che ognuno sia diverso dall'altro. Valorizzarle significa esaltare queste differenze considerandole punti di forza*

### **Concretezza e flessibilità**

*RGA punta alla soddisfazione dei Clienti e dei Fornitori con soluzioni pratiche, ovvero concrete ed effettivamente risolutive, ed offre per questo la massima flessibilità, tenendo comunque in considerazione anche l'importanza della vita privata dei suoi componenti*

- Perseguire soluzioni pratiche, con flessibilità, metodo e tempestività  
*RGA si vuole distinguere per la concretezza delle sue soluzioni e per il fatto che i suoi membri vanno incontro alle esigenze del cliente, adottano un approccio metodologico rigoroso e rispettano le scadenze condivise*
- Creare le condizioni affinché si possa conciliare la vita professionale con quella personale  
*RGA si impegna a cercare delle soluzioni a livello organizzativo che permettano di mitigare o almeno compensare gli squilibri esistenti tra la vita professionale e quella privata*

### **Competenza e creatività**

*RGA si contraddistingue per ricercare la soluzione in grado di generare valore, possibilmente innovativa, senza prescindere dalla competenza*

- Accrescere costantemente il livello delle conoscenze interne  
*RGA si impegna ad accrescere costantemente il livello delle conoscenze dei propri dipendenti tramite corsi interni ed esterni, con il training on the job nonché traendo insegnamento dai successi e dagli errori*
- Incoraggiare a proporre soluzioni innovative ed inedite

*RGA stimola e premia il personale aziendale nell'individuazione di metodologie esclusive ed originali al fine di fornire ai clienti soluzioni sempre più competitive e personalizzate*

## **Consapevolezza e coerenza**

*RGA è cosciente del ruolo che ciascuno dei suoi dipendenti assume nei confronti di tutti i suoi interlocutori e crede nel proprio sistema di valori, rispettandoli e agendo di conseguenza.*

- Promuovere la riflessione e la condivisione sugli effetti dei propri comportamenti e delle proprie azioni

*La consapevolezza è il risultato di un percorso di conoscenza, confronto e dialogo, possibile solo se si è disposti ad accogliere opinioni e consigli diversi*

- Fare quello che si dice

*RGA si impegna a verificare e comunicare periodicamente la coerenza rispetto ai valori condivisi*

## **Strutture di governo**

L'Assemblea dei Soci interviene per l'approvazione del Bilancio, la distribuzione degli utili e per dare seguito ad operazioni straordinarie quali, ad esempio, le modifiche dello Statuto . Nel corso dell'esercizio si è riunita:

- nel settembre 2006 per approvare il Bilancio 2005-2006;
- nel marzo 2007 per approvare la distribuzione degli utili.

E' composta esclusivamente da persone con contratto a tempo indeterminato con l'azienda e, in un solo caso, da una persona con contratto di collaborazione pluriennale.

La quota di maggioranza della società è detenuta da Riccardo Giovannini, socio fondatore e Amministratore delegato di RGA. Le restanti quote sono detenute dal personale dipendente di RGA, in particolare da Manager e Consulenti senior. E' prevista una revisione periodica della distribuzione delle quote societarie, in modo tale da garantire una corrispondenza tra le quote possedute e il ruolo rivestito in azienda da ciascuna persona.

Il Consiglio d'Amministrazione ha i poteri di gestione degli affari sociali e delibera sulle materie che lo statuto dell'azienda o la legge non riserva all'assemblea dei soci. Fra gli argomenti di sua esclusiva pertinenza vi sono la concessione e la revoca di finanziamenti, l'assunzione di fidi e finanziamenti eccedenti i 200.00 euro, l'acquisto di immobilizzazioni eccedenti i 100.000 euro e ogni atto di disposizione dell'azienda o di rami dell'azienda. Nel corso dell'esercizio, il Consiglio si è riunito il 5 settembre 2006 per approvare il Bilancio 2005-2006.

<b>Consiglio d'Amministrazione</b>	
Mario Giovanni, Presidente del Consiglio d'Amministrazione	Dottore commercialista e revisore contabile iscritto all'ordine di Roma da oltre 10 anni. Partner di Lexjus Roma - avvocati e dottori commercialisti associati. Al Presidente sono attribuiti poteri di stipulare contratti con istituti di credito ed effettuare pagamenti in nome della società.
Riccardo Giovanni, Consigliere e Amministratore	Aziendalista con più di quindici anni di esperienza in tematiche quantitative-organizzative e di CSR. Professore a contratto di Economia Aziendale Ambientale presso la Facoltà di Economia dell'Università di Roma Tre. All'Amministratore Delegato sono attribuiti tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione ad esclusione di quelli che lo Statuto aziendale o la legge riservano all'assemblea dei soci e al Consiglio di Amministrazione
Simone Basili, Consigliere	Manager, aziendalista con più di vent'anni di esperienza in Corporate Financial Advisory ed in Public Finance. Ha seguito le maggiori privatizzazioni italiane dal 1992 ad oggi.
Carlo Cici, Consigliere	Manager, aziendalista con più quindici anni di esperienza in valutazione ambientale, comunicazione ambientale-sociale, conflict management e CSR. E' professore a contratto in Politica dell'Ambiente presso l'Università Statale di Milano.

Il Manager Meeting è un organo che si riunisce con frequenza mensile per esaminare le tematiche inerenti il funzionamento dell'azienda. Esso svolge un ruolo di approfondimento, analisi e condivisione dei temi che rientrano nei poteri decisionali dell'Amministratore Delegato, nonché di aggiornamento sui principali fatti che caratterizzano la gestione dell'azienda. In particolare e a titolo d'esempio sono esaminati aspetti inerenti l'assunzione, la formazione e valutazione delle persone, lo svolgimento di azioni commerciali, lo sviluppo di nuove tematiche professionali, la

realizzazione di azioni di comunicazione, la soluzione di problematiche operative riguardanti persone, strutture e interlocutori esterni dell'azienda.

### *Organizzazione e modalità operative*

L'organizzazione operativa di RGA è guidata dall'Amministratore Delegato, cui competono i poteri di rappresentanza legale, direzione, amministrazione e sviluppo commerciale descritti in precedenza.

La maggior parte delle decisioni operative, ad eccezione di quelle di esclusiva competenza del Consiglio d'Amministrazione, sono assunte dall'Amministratore Delegato durante i Manager Meeting, incontri tenuti con frequenza mensile con tutti i Manager dell'azienda. Nel corso del 2006-2007 si sono svolti 9 incontri.

Funzioni gestionali sui progetti di consulenza e funzioni commerciali sono, invece, assegnati ai Manager, che hanno quindi la responsabilità della relazione con i clienti acquisiti e potenziali. Ai Manager, inoltre, e ai consulenti più esperti è riconosciuta una particolare competenza tecnica su specifiche aree d'intervento (dette "presidi tecnici"); ciò comporta specifiche responsabilità su tutti i progetti attinenti alle materie di loro pertinenza, nonché sulle attività di formazione e addestramento delle risorse umane sulle medesime tematiche.

I Manager coordinano le risorse in Staff, ovvero il personale consulenziale con ruolo tecnico e operativo. In base all'esperienza e alle competenze maturate, le risorse professionali in Staff si distinguono in Expert, Consulenti Senior e Consulenti Junior.

A supporto di tutta l'organizzazione, con particolare riferimento al ruolo svolto dai Manager e dall'Amministratore Delegato, vi sono la Segreteria di Direzione, che cura anche aspetti gestionali e logistici e supporta l'attività amministrativa dei Manager, e la Funzione Comunicazione e Marketing, che cura le relazioni esterne, la comunicazione interna e le iniziative volte al perseguimento degli obiettivi commerciali dell'azienda.

Le modalità operative di RGA sono definite da 11 procedure, che contengono le istruzioni a cui il personale deve attenersi nello svolgimento delle attività più strategiche (quali il mentoring, la formazione, la gestione dei progetti, ecc.) o più ricorrenti (archiviazione dei documenti, emissione delle fatture, malattie, richieste di permessi,

ecc.) nella vita dell'azienda. L'applicazione delle procedure è verificata attraverso un audit annuale.

E' stata, inoltre, definita la struttura organizzativa e documentale in attuazione di quanto previsto dalla Legge 231/2001.

## *Elaborazione del Codice di Comportamento*

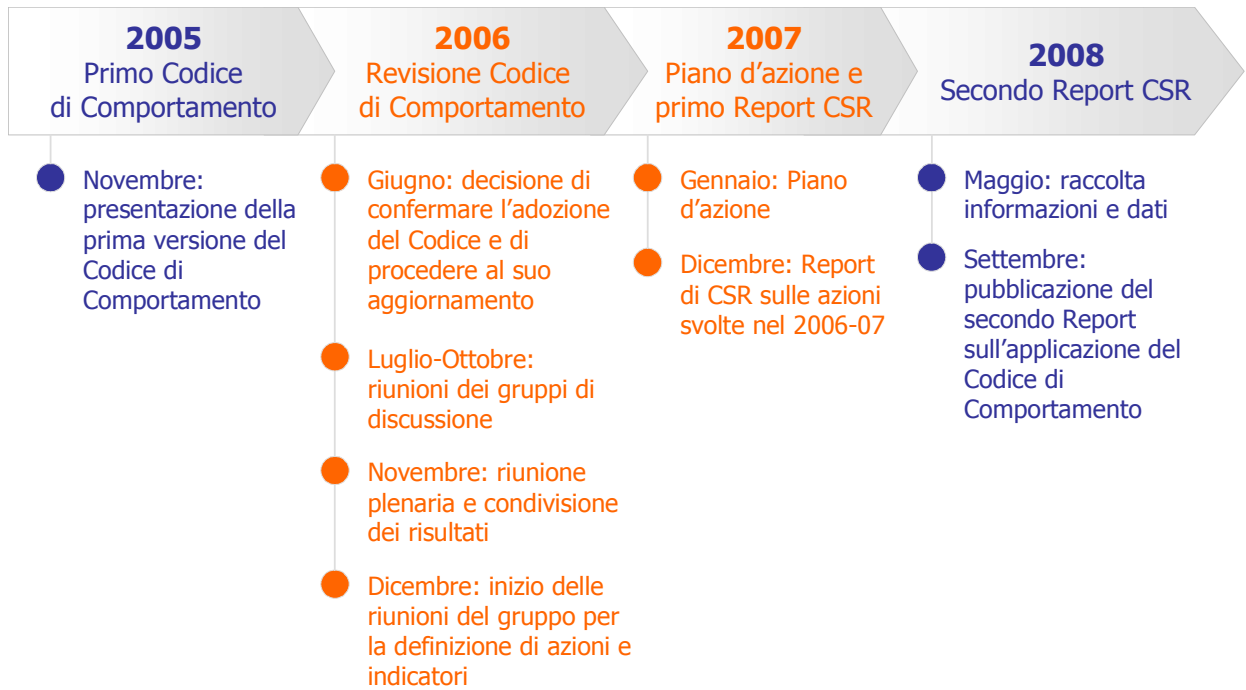
La prima versione del Codice di Comportamento di RGA è stato formulato nel 2005. A circa un anno di distanza RGA ha sottoposto a revisione il documento iniziale, coinvolgendo nel processo tutte le persone che fanno parte dell'azienda, al fine di perfezionare o modificare i contenuti e individuare degli indicatori per monitorare il rispetto degli impegni assunti.

Sono stati formati dei gruppi di discussione, ciascuno dei quali composto da colleghi con diverso ruolo ed anzianità e focalizzato su un tema specifico. Tali gruppi si sono riuniti 3/4 volte ciascuno per riflettere sui contenuti del codice e, in particolare, sulla situazione aziendale rispetto al tema trattato. Tale impegno comune ha portato alla riformulazione di alcuni impegni, all'individuazione di azioni concrete per il perseguimento degli obiettivi e alla definizione dei relativi strumenti di valutazione.

Nell'ambito di una riunione plenaria, tenutasi a Roma il 24 novembre 2006, sono stati condivisi i risultati raggiunti e si è delegato ad un ulteriore gruppo di lavoro, composto da rappresentanti di ciascun gruppo di discussione precedente, il compito di trovare una coerenza complessiva del documento e, soprattutto, di condividere, in via definitiva, le azioni e gli indicatori che potessero rendicontare nel tempo gli impegni assunti e lo stato di applicazione del nuovo Codice di Comportamento.

Questo percorso di revisione ha richiesto un impegno notevole da parte di tutti i dipendenti di RGA e un'intensa attività di dialogo e confronto, a tratti anche difficoltoso per la complessità dei temi trattati. Il risultato è stato un documento approvato da tutto il personale di RGA con la convinzione di poterlo "indossare" nel migliore dei modi. Il Codice di Comportamento è stato così reso disponibile per l'esame e l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, da tenere nell'ambito della prima adunanza del successivo anno fiscale 2007-08.





## *Apertura e partecipazione*

### *Indagine di clima*

Nel mese di aprile del 2007 è stata condotta la prima indagine di clima interno, volta ad analizzare la percezione delle persone sulla vita e sul funzionamento dell'azienda e raccogliere eventuali spunti di miglioramento per la gestione delle risorse umane all'interno di RGA. Questo strumento ha, inoltre, rivelato la sua utilità anche per un primo monitoraggio della coerenza tra la realtà dei fatti e il sistema di valori enunciati nel Codice di Comportamento.

Dal punto di vista metodologico, è stato inviato a tutto il personale di RGA un questionario anonimo con 40 item a risposta chiusa, in cui si richiedeva di indicare l'importanza attribuita all'argomento e il livello di accordo con ciascuna affermazione. Venti dipendenti su ventuno hanno restituito il questionario compilato. Le domande hanno interessato otto aree tematiche, relative al funzionamento operativo dell'azienda e ai valori espressi nel Codice di Comportamento.

#### *Funzionamento operativo*

- gestione dei progetti;
- cooperazione;
- orientamento agli obiettivi;
- riconoscimento dei risultati;

#### *Valori*

- apertura e partecipazione;
- concretezza e flessibilità;
- competenza e creatività;
- consapevolezza e coerenza.

Nel complesso l'indagine ha fornito un quadro positivo sul clima aziendale.

Relativamente alla rilevanza dei temi, essi sono stati considerati tutti abbastanza o molto importanti. Fra gli elementi di attenzione, i temi su cui l'azienda è stata invitata a concentrare i propri sforzi, riguardano:

- un migliore riconoscimento dei risultati raggiunti e, per il personale più giovane, un maggior livello di remunerazione (2,5 su 5);
- la gestione dei progetti relativamente alla pianificazione delle attività e al coinvolgimento sull'attuazione dei progetti consulezionali. In particolare è stato

auspicato un intervento migliorativo da parte dell'azienda nella comunicazione degli obiettivi del progetto e dell'operatività del cliente (2,5 su 5);

- la creazione delle condizioni per poter conciliare la vita professionale con quella personale (2,9 su 5).

I risultati di maggior soddisfazione, invece, sono stati rilevati nell'ambito della cooperazione: è ampiamente riconosciuto il merito dell'azienda di favorire la comunicazione fra il personale (4,3 su 5) e si ritiene generalmente che nei gruppi di lavoro le persone vadano d'accordo tra loro (3,9 su 5).

Analoghi risultati positivi sono stati riscontrati a proposito dell'apertura e della partecipazione: le persone, infatti, si sentono libere di discutere i problemi lavorativi con i colleghi con maggiori responsabilità (4,1 su 5) e ritengono che l'azienda stimoli il confronto e la partecipazione (4,1 su 5).

Infine, a proposito della concretezza e della flessibilità, è stato riconosciuto che l'azienda persegue soluzioni pratiche con flessibilità, metodo e tempestività (4,1 su 5).

Lo strumento ha dimostrato di essere efficace e, quindi, continuerà ad essere utilizzato nei prossimi anni tenendo conto degli spunti di miglioramento metodologici emersi nel corso dell'indagine condotta nel 2007.

Gli elementi raccolti hanno, inoltre, fornito utili indicazioni gestionali per attivare delle azioni nei mesi successivi che sono state, peraltro, recepite nel piano d'azione 2007-08 riportato nella sezione "consapevolezza e coerenza" del presente rapporto .

I risultati sono stati sintetizzati e resi fruibili ai fini del primo incontro con tutto il personale del successivo anno fiscale.

### *Staff meeting*

Gli staff meeting, iniziativa istituzionalizzata a partire dal 2006, sono riunioni periodiche tra l'Amministratore Delegato, il personale consulenziale (Junior, Senior ed Expert), il personale di supporto (Amministrazione e Comunicazione e Marketing) e almeno un Manager. Hanno la finalità di discutere apertamente questioni di interesse comune e di stabilire momenti di confronto diretto e di partecipazione alla vita dell'azienda. L'ordine del giorno è, infatti, stabilito su libera proposta di tutti i partecipanti.

Data la natura dell'attività consulenziale, che comporta frequenti trasferte presso il cliente, queste occasioni diventano un'opportunità di incontro effettivamente eccezionale.

Gli staff meeting, per i suddetti motivi logistici, si svolgono separatamente negli uffici di Roma e Milano e i relativi verbali sono condivisi con tutti i colleghi.

Nel periodo di rendicontazione si sono svolti 3 incontri a Roma e altrettanti a Milano.

### ***Meeting annuale e outing***

Una volta l'anno, nel periodo compreso tra ottobre e dicembre, si svolge una riunione diretta dall'Amministratore Delegato cui partecipa tutto il personale di RGA, per condividere gli obiettivi aziendali e fare il punto sulle tematiche più rilevanti della vita aziendale.

In occasione dell'ultimo Meeting annuale, tenutosi il 26 novembre, presso la sede di Roma, è stato commentato il lavoro svolto per la definizione del nuovo Codice di Comportamento, sono stati presentati gli eventi principali che hanno inciso sui fattori strategici per lo sviluppo di RGA e sono state illustrate le iniziative previste a breve termine:

- rinnovamento dell'infrastruttura hardware e software dell'azienda;
- realizzazione dell'audit interno sulle procedure di RGA;
- distribuzione degli utili;
- implementazione di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del DLgs 231/01.

Un'ulteriore occasione di riunione plenaria è il cosiddetto "outing": fin dalle origini di RGA, si è stabilita la consuetudine di riunire una volta all'anno tutto il personale per trascorrere insieme una piccola vacanza.

Nel 2006 l'outing di RGA si è svolto nel week-end dal 16 al 18 giugno in Sardegna, in un villaggio turistico a Badesi, in provincia di Sassari.

In questa occasione tutti i componenti dell'azienda hanno trascorso del tempo insieme, praticando sport o rilassandosi al sole, comunque approfondendo e rafforzando i

rapporti personali che contribuiscono allo spirito di squadra presente all'interno dell'azienda.



Sassari, 18 giugno 2006

L'Amministratore Delegato ha condotto una riunione plenaria, aggiornando i collaboratori sugli argomenti di natura strategica, quali i principali risultati raggiunti nell'esercizio appena concluso in termini fatturato e di nuovi clienti, gli obiettivi per l'anno successivo, le nuove attività di consulenza. Inoltre, in questo meeting, è stata espressa la volontà di tutto il gruppo di procedere alla revisione del Codice di Comportamento.

### ***Newsletter interna***

La newsletter di RGA è uno strumento di comunicazione interna volto ad aggiornare con cadenza mensile tutto il personale su tematiche relative all'operatività aziendale. E' questa l'occasione per condividere informazioni relative ai progetti in corso e al loro stato di avanzamento, alle iniziative commerciali intraprese, ad articoli e testi pubblicati, alla partecipazione ad eventi, e ad altro ancora.

I contenuti necessari alla redazione della newsletter vengono forniti da tutto il personale, che partecipa così attivamente al processo di diffusione delle informazioni relative alle attività di propria competenza.

### *I percorsi di carriera e l'evoluzione dei ruoli aziendali*

L'azienda prevede una serie di qualifiche interne per ciascuna delle quali sono stati definiti i requisiti e le modalità per raggiungerli, i rispettivi ruoli e responsabilità, i relativi riconoscimenti economici.

In risposta ad alcune sollecitazioni interne, alla fine di novembre del 2006 è stato costituito un Gruppo di Lavoro per verificare la fattibilità dell'introduzione nella struttura aziendale di una nuova figura professionale, con elevate competenze tecniche, ma con limitate responsabilità commerciali.

Alla fine di maggio del 2007, in esito alle valutazioni elaborate dal Gruppo di Lavoro, è stata formalizzata l'istituzione di un nuovo ruolo professionale all'interno dell'organigramma di RGA, quello dell'Expert, il quale oltre a coordinare l'esecuzione dei progetti e a collaborare con i manager segnalando opportunità di business, attribuzioni comuni alla figura del Consulente Senior, ha la responsabilità di formare le risorse più giovani nell'ambito del presidio tecnico di propria competenza.

### *Monitoraggio della Soddisfazione del Cliente*

A partire dal 2004 RGA effettua un monitoraggio per verificare il livello di soddisfazione dei suoi clienti, attraverso la compilazione di un questionario online che permette di valutare la qualità percepita dei servizi aziendali, per quanto riguarda in particolare i seguenti aspetti:

- formulazione dell'offerta;
- pianificazione delle attività;
- aggiornamento sullo stato di avanzamento del progetto;
- qualità del personale (flessibilità, metodo, puntualità, capacità di relazione) ;
- efficacia dell'intervento;
- compenso.

I clienti possono esprimere il loro livello di soddisfazione attraverso una scala di 5 tipi di giudizi qualitativi a 15 domande a risposta chiusa: "non applicabile", "per nulla", "poco", "abbastanza", "molto". A queste si aggiungono altre 2 domande a risposta chiusa relative agli eventuali elementi distintivi di RGA. Vi sono, infine, 3 domande a risposta aperta che consentono al cliente di articolare maggiormente il suo pensiero circa i servizi ricevuti da RGA.

Nel corso del 2006-07, con una redemption del 30% circa, i questionari raccolti hanno presentato una prevalenza di giudizi “molto” o “abbastanza” soddisfatti. I clienti hanno espresso l’opinione che RGA si differenzi dai suoi concorrenti soprattutto per la flessibilità e la competenza metodologica e tecnica dei suoi consulenti.

### *Sponsorizzazioni*

Fin dal 2004 RGA sostiene lo sport, attraverso la sponsorizzazione della Beach Volley Academy, associazione sportiva che organizza corsi di vario livello e sostiene le squadre di beach volley impegnate nel Campionato Italiano.

In particolare, nell’estate 2006 l’azienda ha sponsorizzato l’attività agonistica della coppia formata da Gianni Mascagna e Andrea Ghiurghi, che si sono classificati quinti nella finale disputata a Jesolo, ed ha, inoltre, totalizzato il maggior numero di vittorie nelle singole tappe del campionato.



Viareggio, 28-30 luglio 2006

L’impegno di RGA aiuta, quindi, la Beach Volley Academy ad organizzare corsi per ragazzi e appassionati di questo sport presso diverse strutture balneari e sportive nel territorio romano, contribuendo alla diffusione del beach volley e alla creazione di alcune posti di lavoro.

Oltre alle azioni in favore dello sport, RGA sostiene concretamente anche la sensibilizzazione sul tema della responsabilità sociale d’impresa. Nel febbraio 2006 ha preso parte al Forum dell’ABI “CSR – Il valore di rendere conto”, un appuntamento che

non solo ha coinvolto il mondo bancario ma che, soprattutto, ha dato l'opportunità ai professionisti che declinano quotidianamente i principi della CSR nelle proprie aziende, nelle redazioni, nelle istituzioni o nella professione, di confrontarsi sulle prospettive, sugli strumenti e le frontiere che si trovano ad affrontare.

Infine, RGA nel 2007 ha sponsorizzato il Master SAFE in "Gestione delle Risorse Energetiche", un corso di formazione post-laurea che offre a giovani brillanti un programma di formazione professionale multidisciplinare di alto livello nel campo della ricerca, produzione e gestione delle risorse energetiche in un contesto di sostenibilità ambientale.

### **Bilancio Sociale per l'Associazione "Figli del Mondo"**

Dal 2005 RGA mette la sua esperienza professionale a disposizione dell'Associazione "Figli del Mondo - Rimini a sostegno dell'infanzia disagiata", un gruppo di imprenditori e professionisti riminesi con l'obiettivo di sensibilizzare il mondo economico locale sui temi della responsabilità sociale ed etica di impresa<sup>1</sup>.

L'Associazione si propone, in particolare, di:

- sviluppare relazioni e collaborazioni tra imprese e organizzazioni del terzo settore del territorio, che operano su progetti di solidarietà rivolti a favore del disagio sociale;
- promuovere a livello locale lo sviluppo e la diffusione della cultura della Responsabilità Sociale di Impresa, stimolando le imprese ad intraprendere azioni socialmente responsabili.

Nel 2007 RGA ha fornito a titolo gratuito il suo contributo metodologico utile alla elaborazione del Rapporto di Missione 2006 di questa Associazione e ha svolto una sessione di formazione sull'utilità del bilancio sociale a beneficio dei soci e di alcuni interlocutori della stessa Associazione.

---

<sup>1</sup> Per maggiori informazioni sull'Associazione "Figli del Mondo" si può visitare il sito web [www.figlidelmondo.org](http://www.figlidelmondo.org).





## Rapporto di missione 2006

Figli del Mondo - Bambini e sostegno all'infanzia attraverso  
promozioni di promozione sociale Superamento povertà  
Dipartimento della Assistenza di Prato, Società della Provincia di Prato  
in data 24 luglio 2007  
Via G. Bruno, 47 - 57100 FIRENZE - Tel. e fax 055/ 345112  
www.figlidelmondo.org e-mail: info@figlidelmondo.org



Rapporto di missione al 31.12.2006 - pag. 2

## Concretezza e flessibilità

### *Fasce orario flessibili*

RGA, per le caratteristiche di orientamento all'obiettivo e rispetto della vita privata dei suoi dipendenti che la caratterizzano, interpreta il concetto di flessibilità in modo molto pragmatico. Il Regolamento aziendale prevede una fascia oraria flessibile per l'entrata, ferma restando la durata della giornata lavorativa articolata su otto ore, qualora ciò non sia di ostacolo allo svolgimento di riunioni e incontri con clienti o altri colleghi.

Per due persone con contratto di lavoro dipendente è stato previsto un part-time di 6 ore al giorno per l'intero esercizio, per la prima per esigenze familiari, e di 20 ore la settimana per un periodo di tre mesi, per la seconda per esigenze di studio.

Si è dato spazio al telelavoro consentendo a tutto il personale di poter lavorare dalla propria abitazione ogni qual volta ciò abbia consentito di meglio coniugare gli impegni di lavoro con esigenze personali contingenti.

### *Risultati di gestione*

#### *Mercato*

#### **Risultati di gestione**

I risultati gestionali di RGA in questi ultimi anni sono stati di soddisfazione per la proprietà e i dipendenti. Per quanto riguarda la situazione economica e finanziaria tutti gli indicatori fondamentali, quali il volume di affari, i risultati economici (ante e post imposte) sono stati quasi tutti positivi e in continua crescita, come evidenziato nella seguente tabella<sup>2</sup>.

	2004-05	2005-06	2006-07
--	---------	---------	---------

---

<sup>2</sup> Gli importi sono espressi in migliaia di Euro.

Volume d'affari (al lordo delle spese di trasferta)	1.755	2.052	2.406
Risultato ante imposte	215	298	327
Risultato netto	94	142	131
Utile distribuito	-	-	130
Oneri (proventi) finanziari	-2	-2	-2

Relativamente agli aspetti gestionali, fra i principali risultati raggiunti possono essere considerati:

- acquisizione di ulteriori nuovi clienti, alcuni dei quali di primaria importanza (Videocon, Daymmer Chrysler, Atac, Porto Vesme, Juventus, Banca Popolare di Novara, Linde Gas, Mondadori, ecc.);
- aumento degli incarichi in tema di CSR, sia in termini di volumi che di rilevanza dei clienti;
- consolidamento dei rapporti con i principali clienti (Eni – Divisione Refining & Marketing, Raffineria di Milazzo, Raffineria di Gela, Intermode, Praoil, Banca Intesa - San Paolo, Hera, Roche, Irer, Cementi Zillo, Tamoil);
- ulteriore consolidamento della nuova “pratiche” operativa relativa alle attività di assistenza inerenti il tema del Protocollo di Kyoto;
- sviluppo delle collaborazioni con altre aziende di consulenza professionale (Deloitte, ICF, Protiviti, Ensr) con le quali ci si è proposti in modo congiunto ad aziende clienti;
- consolidamento delle azioni (sito web, sponsorizzazioni, azioni di comunicazione esterna) volte a promuovere il *brand* RGA e a differenziare il più possibile la Società sul mercato rispetto ai propri concorrenti;
- ulteriore impulso alle azioni tecniche e commerciali volte alla promozione delle attività professionali in tema di efficienza energetica degli edifici;
- definizione di una nuova linea di business dedicata alle PMI;
- la definizione e l'attuazione di una serie di iniziative volte a migliorare l'efficienza organizzativa dell'azienda:
- trasferimento su una nuova piattaforma di proprietà aziendale del Sistema di Information Technology (pc, server, ecc.) in precedenza interamente gestito da Deloitte Outsourcing.

## *Casi di successo*

### *Eni*

L'Eni ha adeguato a standard e normative internazionali (ISO 14001 ed Emas) i Sistemi di Gestione Ambientale dei suoi siti operativi e delle sue aree commerciali acquisendo una leadership ambientale a livello mondiale. L'assistenza è stata fornita esclusivamente da personale RGA.

### *Banca Interamericana dello Sviluppo*

A seguito di un bando internazionale, RGA ha condotto uno studio in 8 Paesi Latino Americani per identificare strategie di Responsabilità sociale per aumentare la competitività delle Piccole e Medie Imprese. Il lavoro ha compreso attività di stakeholder engagements negli otto Paesi interessati

### *Unigrà*

RGA ha fornito assistenza a Unigrà per la ricomposizione di una disputa relativa all'attivazione di un impianto a biomasse di 40 MWatt consentendo l'ottenimento delle relative autorizzazioni necessarie anche attraverso l'attivazione di processi di dialogo con le comunità locali.

### *Intesa Sanpaolo*

Intesa Sanpaolo ha attuato, con nostro supporto, un Sistema di Gestione Ambientale mirato alla prevenzione, controllo e riduzione degli impatti ambientali generati dalla propria attività e dalle proprie strutture immobiliari. A tal fine si è dotata di una struttura interna dedicata alla sostenibilità ambientale con l'obiettivo del coordinamento dell'applicazione organica delle politiche e delle strategie ambientali a tutta la Banca ed a tutti i processi, compresi quelli *core business*.

## *Competenza e creatività*

### *Organizzazione del lavoro e contratti a tempo indeterminato*

L'organico di RGA al 31 maggio 2007 risultava composto da 20 persone con un'età media di 36 anni e un'anzianità media di 3 anni<sup>3</sup>. Nella sede di Roma lavorano 13 persone, mentre 7 fanno riferimento alla sede di Milano. A queste persone vanno aggiunte tre collaboratori che sono coinvolti esclusivamente su specifici progetti

Durante il periodo di rendicontazione si registrano 4 cessazioni e 4 assunzioni, con un tasso di turnover che si attesta intorno al 19%,

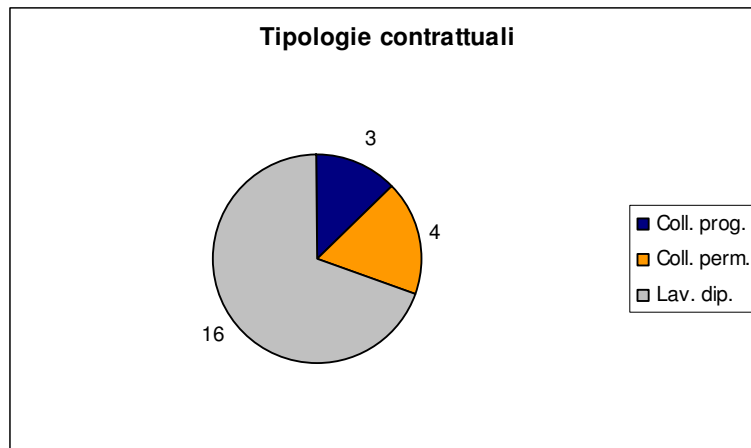
La selezione del personale avviene generalmente attraverso la valutazione di candidature spontanee, pervenute prevalentemente tramite il sito web [www.rgassociati.it](http://www.rgassociati.it). Tutti i profili vengono esaminati con attenzione e ai candidati viene inviata una risposta entro un mese dal contatto con RGA.

La politica delle assunzioni si rivolge, prevalentemente, a neolaureati attraverso un percorso di inserimento della durata di circa dodici mesi durante i quali il rapporto di collaborazione assume la forma di contratto a progetto.

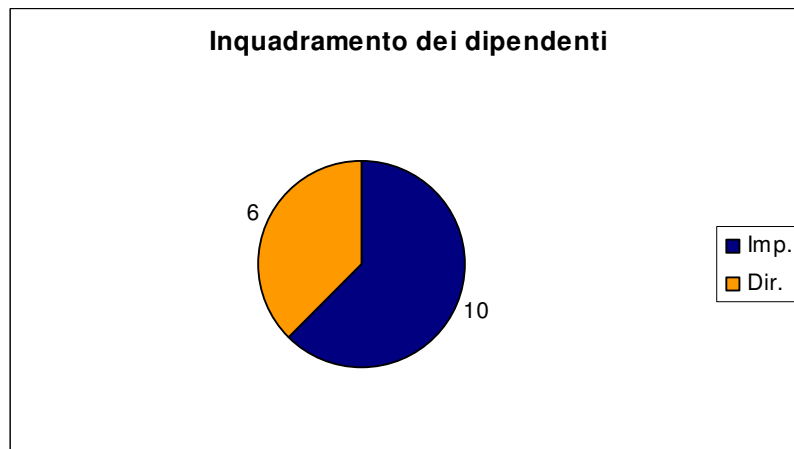
Dal punto di vista contrattuale, l'inquadramento come dipendente a tempo indeterminato (CCNL Commercio per impiegati e CCNL Industria per dirigenti) risulta essere ampiamente prevalente. I contratti a progetto sono riferibili esclusivamente al personale in formazione con mediamente 6 mesi di anzianità aziendale.

---

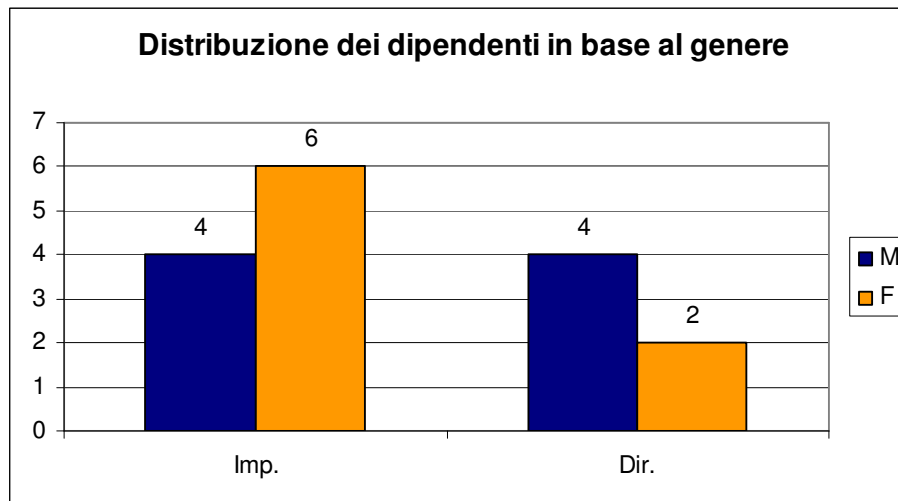
<sup>3</sup> Per il calcolo dell'anzianità si è considerato che RGA è stata fondata nel 2003 e quindi l'anzianità massima è di 4 anni. Tuttavia alcune delle persone che formano l'azienda lavoravano già insieme in Deloitte e in Arthur Andersen.



Le tipologie di inquadramento contrattuale applicate in azienda per il personale dipendente sono quello dirigenziale (CCNL Industria) ed impiegatizio (CCNL Commercio).



Per quanto riguarda le pari opportunità si rileva che 14 persone sono di sesso maschile e 9 sono di sesso femminile. Relativamente alle 16 persone con contratto di lavoro dipendente e alla relativa distribuzione in base al genere per i diversi livelli contrattuali, si nota che a livello impiegatizio vi è una lieve prevalenza di personale di genere femminile, mentre a livello dirigenziale si ha una netta prevalenza di personale di genere maschile.



Per quanto riguarda le ore di straordinario si è registrato un valore di 1.059, riferibile alle sole 10 unità con inquadramento impiegatizio a tempo indeterminato, che corrisponde ad un valore medio di 100 ore circa per persona.

Sono, infine, in corso di perfezionamento convenzioni con Istituti di Credito e altri Enti per fornire agevolazioni al personale RGA per l'acquisto di beni e servizi a titolo personale.

### *Formazione*

Tutto il personale di RGA è al centro di un intenso programma di formazione che prevede, mediamente, circa 100 ore procapite all'anno di approfondimento sulle tematiche inerenti i servizi dell'azienda sia attraverso corsi teorici, sia attraverso addestramento sul campo.

Questo processo sistematico coniuga le richieste del mercato in termini di competenze specialistiche con le aspirazioni individuali di formazione e crescita delle persone.

Nel corso del periodo di rendicontazione sono stati svolti 4 corsi di formazione interni su argomenti tecnici e normativi per un totale di 36 ore erogate e 168 ore di frequenza.

Argomento	Ore erogate	Ore di frequenza
Auditing dei Sistemi di Gestione Ambientale	12	48
Testo Unico Ambientale	8	64
Protocollo di Kyoto e progetti CDM/JI	8	24
Comunicazione socio-ambientale	8	32

Totale	36	168
--------	----	-----

La formazione in aula è stata completata con attività di addestramento per giungere al valore medio procapite precedentemente indicato.

### *Network*

RGA opera in partnership con diverse aziende e associazioni che permettono, da un lato, di accrescere le competenze tecniche all'interno dell'azienda e, dall'altro, di condividere opportunità di business.



Associazione dell'Unione Industriale di Roma attiva nella promozione sulle tematiche della responsabilità sociale d'impresa e del bilancio sociale.



Riccardo Giovannini, Amministratore delegato di RGA, e Leandro Barozzi, Expert di RGA, sono tra i soci fondatori del GBS, Associazione nazionale per lo sviluppo e la promozione della ricerca scientifica sul Bilancio Sociale e sulle tematiche inerenti ai processi di gestione responsabile delle imprese



RGA è business partner per l'Italia di ICF International, network di consulenza operante a livello mondiale con oltre 1.600 professionisti dedicati a tempo pieno alla consulenza in tema di ambiente e di emission trading.



RGA ha sviluppato degli accordi con queste aziende che, facendo leva sulla complementarità dei servizi di assistenza professionale forniti, consente di proporsi in modo congiunto verso i rispettivi clienti al fine di soddisfare al meglio le loro esigenze.



### *Sito web*

Il sito web di RGA ([www.rgassociati.it](http://www.rgassociati.it)) è uno strumento di comunicazione pensato per far conoscere l'azienda ed i suoi servizi.

Il navigatore può approfondire le tematiche trattate da RGA anche grazie ad articoli scritti dai consulenti aziendali in tema di ambiente, sicurezza e CSR, che vengono aggiornati con frequenza mensile.

Sono anche presenti dei materiali relativi a casi studio reali, nonché interviste e presentazioni che permettono di addentrarsi nelle materie specifiche oggetto dell'attività di RGA.

In un'apposita area sono pubblicate le sintesi delle tesi di laurea sviluppate con la supervisione di RGA.

Infine, il sito offre gratuitamente la possibilità di porre ai consulenti di RGA un quesito inerente le materie di competenza aziendale, ottenendo una risposta tempestiva e professionale.

## *Consapevolezza e coerenza*

### ***Audit annuale sulle procedure interne***

Nel mese di febbraio si è svolto per la prima volta un audit per verificare il livello di applicazione delle 11 procedure interne di RGA. La verifica è stata condotta a campione.

Per tutte le procedure sono state rilevate alcune non-conformità di lieve entità. Le maggiori imprecisioni sono state riscontrate in relazione al processo di archiviazione dei documenti di progetto.

Per sette procedure, quindi, si è deciso di introdurre delle modifiche al fine di renderle più adatte all'attività di RGA.

Questo tipo di audit avrà carattere sistematico e verrà, pertanto, ripetuto ogni anno.

### ***Contenziosi***

RGA attualmente ha in corso un contenzioso con il Ministero dell'Ambiente. In particolare è in attesa della sentenza di liquidazione dei danni subiti a seguito di una gara d'appalto indetta nel 2005 dal Ministero stesso, e a cui la RGA aveva partecipato, per un'assistenza professionale in tema di Protocollo di Kyoto . Il danno subito da RGA è stato sancito dalle sentenze del TAR nel mese di ottobre 2005 e del Consiglio di Stato nel gennaio 2007.

Non si registrano contenziosi in atto verso stakeholder interni

## Piano d'azione 2007-08

### Apertura e partecipazione

Impegno	Azione	KPI	Scadenza	Area di rendicont.
<b>Stimolare e facilitare il confronto e la partecipazione</b>	Definire in sede di Manager Meeting le aree di miglioramento emerse nell'indagine di clima 2006 e 2007 e modalità di attuazione delle stesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N. azioni individuate</li> <li>▪ N. azioni realizzate</li> </ul>	Maggio 2008	Stakeholder interni
	Predisporre un "Piano annuale di comunicazione interna" che <i>calendarizzi</i> i momenti di confronto e partecipazione "istituzionalizzati" in RGA: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Staff meeting</li> <li>▪ Manager meeting</li> <li>▪ Meeting RGA</li> <li>▪ Outing RGA</li> <li>▪ News letter interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definizione e del calendario</li> <li>▪ N. iniziative svolte</li> </ul>	Giugno 2007	Stakeholder interni
	Realizzare un'indagine di clima interno	Svolgimento indagine	Maggio 2008	Stakeholder interni
<b>Rispettare e valorizzare le attitudini professionali</b>	Recepire nel Piano di Formazione delle indicazioni per la personalizzazione della formazione	N. e descrizione modifiche apportate rispetto a quelle proposte	Luglio 2007	Stakeholder interni
	Permettere percorsi di carriera diversificati, individuando nuovi ruoli	N. e descrizione ruoli	Luglio 2007	Stakeholder interni
	Rappresentare graficamente la differenziazione dei percorsi di carriera		Maggio 2008	Stakeholder interni

## Concretezza e flessibilità

Impegno	Azione	KPI	Scadenza	Area di rendicont.
<b>Perseguire soluzioni pratiche, con flessibilità, metodo e tempestività</b>	Inviare il questionario di customer satisfaction alla fine dei progetti e condividere i risultati con il Gruppo di Lavoro	N. questionari inviati rispetto al numero di progetti svolti	Ogni 4 mesi	Stakeholder interni ed esterni
	Effettuare un audit annuale per verificare che le procedure interne supportino adeguatamente il personale RGA e siano correttamente utilizzate		Maggio 2008	Stakeholder interni
<b>Creare le condizioni affinché si possa conciliare la vita professionale con quella personale</b>	Tenere conto delle preferenze personali per le modalità di trasferta e cercare di non invadere gli spazi privati con attività lavorative.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N. lunedì trascorsi in ufficio rispetto a quelli disponibili</li> <li>▪ N. ore di straordinari o e numero medio delle ore pro capite di straordinari o</li> </ul>	Maggio 2008	Stakeholder interni
	Promuovere il telelavoro	N. ore telelavoro	Maggio 2008	Stakeholder interni
	Concedere la massima libertà possibile per usufruire di ferie e permessi e mantenere un orario di lavoro elastico	N. permessi autorizzati rispetto a quelli richiesti	Maggio 2008	Stakeholder interni
	Valutare la possibilità di stabilire delle convenzioni con fornitori di servizi	N. servizi convenzionati	Maggio 2008	Stakeholder interni ed esterni

## Competenza e creatività

Impegno	Azione	KPI	Scadenza	Area di rendicont.
<b>Accrescere costantemente il livello delle conoscenze interne</b>	Favorire la formazione tramite corsi interni ed esterni proposti dalla Direzione o dai dipendenti stessi	N. corsi svolti all'interno N. corsi acquistati sul mercato	Maggio 2008	Stakeholder interni
	Prevedere attività di affiancamento e training "sul campo", partecipazione a convegni e momenti di auto-formazione	N. ore pianificate N. ore svolte	Luglio 2008	Stakeholder interni
	Rendere disponibili abbonamenti a riviste specialistiche o di settore	N. riviste per le quali è stato sottoscritto un abbonamento	Maggio 2008	Stakeholder interni
	Incoraggiare la pubblicazione di articoli specialistici	N. articoli pubblicati	Maggio 2008	Stakeholder interni
<b>Incoraggiare a proporre soluzioni innovative ed inedite</b>	Assegnare il premio "innovazione" al dipendente che ha proposto la soluzione più innovativa		Maggio 2008	Stakeholder interni
	Inserire un parametro nella scheda di valutazione come "plus"		Luglio 2008	Stakeholder interni

## Consapevolezza e coerenza

<b>Impegno</b>	<b>Azione</b>	<b>KPI</b>	<b>Scadenza</b>	<b>Area di rendicont.</b>
<b>Promuovere la riflessione e la condivisione sugli effetti dei propri comportamenti e delle proprie azioni in ambito professionale</b>	Organizzare un incontro annuale, aperto a interni ed esterni, per analizzare i risultati del Report		Luglio 2009	Stakeholder interni ed esterni
	Organizzare dei lunch talk con personaggi conosciuti nel mondo in cui operiamo		Maggio 2008	Stakeholder interni ed esterni
<b>Fare quello che si dice</b>	Monitorare e rendicontare le prestazioni relative al rispetto del codice di comportamenti		Giugno 2008	Stakeholder interni ed esterni
	Adottare delle procedure di gestione ambientale		Maggio 2008	Stakeholder interni ed esterni